

Norbert THOM

VÁLTOZÁSKEZELÉS

- A differenciált és integrált „Change Management” alapvető elemei

A változáskezelés a kiszámíthatatlanul változó környezet kihívásainak való megfelelés, az arra való folyamatos és módszeres törekvés. A tanulmány a válságon alapuló vállalatvezetés megvalósítási lehetőségeivel és módszerével, a változáskezelés segítőivel foglalkozik. A szerző megfogalmazza a differenciált és integrált változáskezelés alapelvét, melynek megértését ábrával is segíti.

Az elmúlt évtized folyamán sok vállalat számára vált szükségessé, hogy fennmaradása és versenyképessége érdekében különböző mértékű változtatásokat hajtson végre. A változások összességüket tekintve olyan gyakoriságúvá váltak, hogy a vállalatok életciklusában egyre kevésbé tekinthetők kivételes esetnek. Így aztán aligha csodálkozhatunk azon, ha a gazdasági gyakorlatban és a megfelelő szakirodalomban egyre többet találunk a változáskezelés („Change Management”) megjelenési formáival és kialakítási lehetőségeivel.

A szerző szemszögéből a változáskezelés koncepciója magában foglalja a stratégiákban, folyamatokban, struktúrákban és a szociális-gazdasági rendszerekben (így pl. a magán- és az állami vállalatokban) lejátszódó valamennyi tervezett, irányított, szervezett és ellenőrzött változást. Éppen ezért foglalkozik a differenciált és integrált change management többek között a vállalatvezetés, a szervezés, a személyzeti politika, valamint a kommunikáció és az információ speciális kérdéseivel (Doppler/Lauterburg 1994, S. 26.). Ezzel kapcsolatban az alapvető kérdésfelvetést a következőképpen fogalmazhatjuk meg: hogyan tudnak a vállalatok gyakran, rendszertelenül és csaknem kiszámíthatatlanul változó környezetük kihívásainak megfelelni, illetve megfelelő

előkészületekkel, reakciókkal miképp tudják biztosítani hosszú távú fennmaradásukat és céljaik folyamatos elérését.

A változásra hajlandó vállalatot az jellemzi, hogy folyamatosan figyelemmel követi a környezet számára fontos összetevőiben lejátszódó változásokat, és ez alapján következtetéseket von le saját változási szükségletére vonatkozóan. Ebből a szempontból általánosan a környezet alábbi részösszetevői fontosak (Kubicsek/Thom: Az elemzés rendszerességéről, 1976, 3988-tól folytatódólagosan):

▪ A környezet gazdasági összetevői

(pl. a nagykonsernek globalizálása, amely egészen a „turbo-kapitalizmusig” terjedhet, regionális differenciálás, a kartellek leépítése, a vásárló pozíciójának erősödése, a gazdaság szektorai közötti strukturális eltolódások, a konjunktúra előre nem jelezhető alakulása, a nemzetközi kereskedelem túlzott fejlődése)

▪ A környezet technológiai összetevői

(pl. a termék- és eljárási fejlesztések előfeltételeit megteremtő új technológiák gyors diffúziója, nagyösszegű kutatási és fejlesztési beruházások szükségessége, forradalmi lehetőségek megnyílása az új kommunikációs technológiák következtében)

* A tanulmányt Dr. Zöldréti Attila fordította (ME Vállalatgazdaságtani Tanszék)

▪ **A környezet jogi-politikai összetevői**

(a politikai bipolaritás megszüntetése a nyugat-keleti feszültségövezet feloldásának megfelelően, a nemzeti államok viszonylagos hatalomvesztése, az államháztartásokra jellemző válságok, a gazdasági törvények liberalizálása, új Általános Vám- és Kereskedelmi Egyezmény, a vállalatok szempontjából vonzó adójog és közigazgatási szabályok, a telephelyekért kialakult verseny, a termelők fokozott felelőssége)

▪ **A környezet társadalmi-gazdasági összetevői**

(a demográfiai struktúrák eltolódásai, a releváns néprétegek értékrendszereinek változásai, negatív khatások a nyugati ipari társadalmak biztonsági igényeire, a társadalmi érdekcsoportok közötti társadalmi szerződések, a magasan képzett társadalmi rétegek részarányai, az adott társadalmon belüli hajlandóság a mobilitásra és a tanulásra)

▪ **A környezet pszichikai-ökológiai összetevői**

(topográfia, éghajlati feltételek, már bekövetkezett és bekövetkezéssel fenyegető természeti csapások, környezetszennyezés és az ebből következő változásszükséglet a vállalatok környezeti menedzsmentjével szemben)

A fent említett környezeti tényezők között kölcsönhatások állnak fenn. Ezekkel fejzhető ki a vállalatokra ható változási szükséglet.

A kiindulási helyzetet befolyásolja továbbá az *üzemi* és a *személyi* feltételek mértéke. Az első kategóriába tartoznak többek között a jelenlegi stratégiai üzletterek, a szervezeti felépítés és a folyamatszervezés, a vállalati kultúra, a bevitt technika, a tulajdonviszonyok. A személyi feltételek mutatói közül a változásmenedzsment számára különösen fontos, hogy képes legyen érzéklni a tagvállalatok pszichikai változáshalogató reflexét, azok személyes fejlődési céljainak (ambícióik) mértékét és fejlődési potenciáljukat, professzionalizmusuk fejlettségi fokát és együttműködési hajlandóságukat.

Az eddigi tapasztalatok alapján feltételezhetjük, hogy a vállalatok nagyon ritkán indíthatnak el változási folyamatokat akkor, ha az adott időpontban kényelmes helyzetben vannak. A Bosch-Siemens Hausgeräte GmbH példájából ugyanakkor az is egyértelműen kiderül, hogy a visszastrukturálás sikeres válságmegelőző eszköz is lehet (Demmer/Gloger/Hoerner 1996, 41-60. oldal). Ahhoz, hogy változás kezdődjön, rendszerint válsághelyzetre van szükség. Gazdasági szempontból a válság fajtáit célszerű aszerint megkülönböztetni, hogy mely területeken veszélyeztetik a vállalati célok elérését (Müller 1986, 53 ff. old.).

A *likviditási válság* a fizetésektelenség akut veszélyét hordozza magában. Ebben az esetben azonnali intézkedésekre van szükség, mert máskülönben az a veszély fenyeget, hogy a vállalat kiszorul a gazdasági események színteréről (pl. csődeljárás vagy felszámolás miatt).

A *sikerválságot* a tényleges helyzetnek a célul kitűzött helyzettől (így pl. a nyereségi, a megtérülési, a forgalmi céloktól, illetve a bevételi és költségcéloktól) való egyértelműen negatív eltérése jellemzi. Ilyen válsághelyzetet idézhetnek elő a piac feldolgozása, a termelés, a beruházások, illetve a személyzeti irányítás terén hozott hibás döntések.

A legkevésbé kézzel fogható és nyomasztó a *stratégiai válság*: annak ellenére, hogy az aktuális helyzet (a sikerhelyzet) még minden szempontból kielégítő, mégis stratégiai válságról kell beszélni, mert veszélyben van a vállalkozás sikerpotenciáljának fejlődése, rendelkezésre állása és védhetősége (Müller 1986, 54. oldal). A várhatóan bekövetkező (extrapoláris) helyzet és a célul kitűzött helyzet között kirajzolódó rés ilyenkor még bezárható statégiai át-, illetve újjászervezéssel (így pl. új piacokkal, termék- és eljárásfejlesztésekkel), de ehhez rendszerint többéves változási folyamatra van szükség.

A válságfajták és a válságok időszakainak jellemzésére léteznek más megközelítésű rendszerezések is (pl. Greiner 1972, Dubs 1994). Ugyanakkor a bemutatott – az érintett vállalati célokra épülő – tipológia alkalmasnak tűnik eredeti célunknak, azaz, hogy a változáskezelés formáit úgy kapcsoljuk az adott válságfajtához, hogy abból lehetőleg következtetéseket is le lehessen vonni. Ez jól mutatja a változás fontosságát, és a változás radikalitásának szükséges mértékét. Ismételten utalunk kell ugyanakkor arra, hogy a „change management“-et nem csak válsághelyzet tehet szükségessé, hanem annak válságmegelőző szerepe is lehet.

A válságon alapuló vállalatvezetés szélsőséges megvalósítási lehetőségei

A stratégiai, folyamati, strukturális vagy kulturális változások apró mozzanatonként (inkrementálisan), vagy akár nagymértékű hullámokban (radikálisan) is történhetnek. Krüger ebben az összefüggésben a változás evolúciós és áttörésszerű válfaját különbözteti meg (1994, 216. oldaltól folytatólagosan). Ez a szélsőséges osztályozás a szociális-technikai rendszerek egy-egy forradalmi és evolúciós változási koncepcióját mutatja be.

A „business reengineering“ értelmében vett forradalmi változás

Az amerikai szerzőpáros, Michael Hammer és James Champy, 1993-ban „Manifesto for Business Revolution” címen fogalmazta meg a „Business Reengineering” (BR) lényegi elemeit. A BR a szerzők értelmezésében nem más, mint „...a vállalatok, illetve vállalati folyamatok alapvető átgondolása és radikális újraformálása, melynek eredményeként nagyságrendbeli javulás jön létre a költségek, a minőség, a szolgáltatások és az idő tekintetében döntő, jelenleg fontos és mérhető teljesítménymutatókban.” (Hammer/Champy 1994, 48. oldal). Hammer és Champy az értéképzés folyamata tükrében vizsgálja a mélyreható vállalati átszervezést. Az ügyfél igényétől az ügyfél megelégedéséig vezető folyamatot alapvetően újjá kell szervezni, mégpedig úgy, hogy ennek során figyelmen kívül hagyjuk a meglévő struktúrákat és eljárási módszereket. Ezen gondolati folyamat nem abból a visszafogott kérdésfeltevésből indul ki, hogy „Hogyan tudnánk gyorsabbá és jobbá válni?”, hanem abból a kétkedő álláspontból, hogy „Miért tesszük egyáltalán azt, amit teszünk?”. A radikalitás egészen addig a történeti szempontokat figyelmen kívül hagyó tézisig terjed, hogy feltesszük azt a kérdést, hogy „Mit csinálnánk másként, ha előlről kezdenénk?”. Ennek során nem a fokozati javítás a cél, hanem az, hogy tartós hatékonyságnövelést érjünk el a fent nevezett gazdasági mutatókban (így pl. cél lehet az átfutási idő felére csökkentése, vagy az egy munkatársra eső forgalom megkétszerezése).

A fenti ambiciózus célok eléréséhez fontos kiindulási pont az ügyfél- és folyamatorientáltság, valamint a legújabb információs technológiák ésszerű hasznosítása az illetékes tagvállalatok munkahelyein. Az új megoldásokat tudatosan antidemokratikus módon kell megvalósítani. A megvalósítást mindössze néhány olyan szerepvállaló kezébe kell helyezni, akiket megfelelő legitím hatalommal ruháztunk fel. Így lehet biztosítani azt, hogy a változás egy csapásra és rövid időn belül áttörő erővel valósuljon meg.

A folyamatok valamennyi definíciója során a (belső és külső) ügyfelek igényeinek kielégítése áll a középpontban. A stratégiai irányvonalától függ az, hogy mely középponti folyamatot alakítanak át. Mindemellett minden vállalatnak (illetve a nagykonsernek megfelelő egységeinek) csak néhány központi folyamatra (pl. az új termékek fejlesztésére vagy az integrált logisztikára) kell összpontosítani. A segédfolyamatokat (melyeket szupportfolyamatoknak is nevezünk) nem saját magunk

számára kell optimalizálni, hanem teljes mértékben a központi folyamatokhoz kell igazítani. Az elsődleges optimalizáció érdekében a segédfolyamatok az optimalizáció folyamán szükség esetén alárendelődhetnek. A kapcsolódási problémákat éppen ezért más szemszögből kezeljük. A központi folyamatokat a teljes stratégiából kell levezetni. A szervezeti szabályozásnak az optimalizált központi folyamatokat kell támogatnia (kialakítási alapelv: „Structure follows process, process follows strategy”). A folyamatalkítás sokoldalú problémájának mélyreható elemzésére a jelen tanulmány keretein belül nincs lehetőség (továbbiakat lásd: Osterloh/Frost 1998). Ugyanakkor fontosnak tartom, hogy röviden kitérjek az információs technológiára. A technika alkalmazásának célja az, hogy valamely ügyet minden szempontból ügyfél-, illetve folyamatközpontúan dolgozzunk fel. Következésképpen nem egyszerűen a meglévő folyamatok automatizálására van szükség, hanem arra, hogy új felhasználási lehetőségeket valósítsunk meg. Az adatbázisok, szakértői rendszerek, illetve a telekommunikációs hálózatok céltudatos hasznosításával lényegesen gazdagíthatjuk az adatfeldolgozó feladatkörét. Mit sem ér azonban a jobb információs bázis akkor, ha nem változtatjuk meg a kompetenciánkat. A kompetenciák megváltoztatása magában foglalja a szervezeti kompetenciák (kompetenciaszabadság, jogosultságok) megváltoztatását éppen úgy, mint a minőségi értelemben vett kompetenciákat (azaz lehetőségeket, képességeket és készségeket). A BR szakirodalom ebben az összefüggésben az alkalmazottak jogkörökkel, illetve készségekkel történő felruházásáról (empowerment) beszél, és úgy fogalmaz, hogy az alkalmazottaknak a folyamatban való jártasságot kell megszerezniük (process professionals). Együttműködésükben (így például az eseti céllal létrejött munkacsoportokban – ún. case-teams) alapvető javulásnak kell bekövetkeznie. „Az alkalmazottak szükség szerint a vállalaton belül mindenkivel kommunikálnak” (Hammer/Champy 1994, 107. oldal). További változtatásokra van szükség a személyzeti vezetés terén. A javadalmazás új alapjait a további eredmények képezzék, az előléptetésekre elsősorban a képességek, ne pedig a múltbeli teljesítmények alapján kerüljön sor. Számos vállalat belső átalakulási folyamatait a BR koncepcióra alapozza. Mind Németországban (Demmer/Golger/Hoerner, 1996), mind pedig Svájcban (Osterloh/Frost 1998) esettanulmányok készültek olyan átalakítási folyamatokról, amelyek sikerüket a BR által megkövetelt nagyságrendi mutatók alkalmazásának köszönhetik. Ugyanakkor születtek részletesebb tapasztalati tanulmányok is, amelyek a BR-eknek a

várthoz képest ellentétes hatásaira világítottak rá (v. ö. Bullinger/Wiedmann/Niemeier 1995 és Homburg/Hocke 1998). Sok helyen tagadhatatlanul rés tátong az igény és a valóság között. A nem kielégítő eredmények okai valószínűleg a BR-ben is keresendők, legalábbis akkor, ha azt pontatlanul körvonalazott csodagyógyszerként vesszük át, anélkül, hogy kritikus vizsgálatnak vetnénk alá. Másfelől gyakran nem szentelnek elég figyelmet a megvalósítási problémáknak. Ilyenkor a változtatások elsődlegesen a kemény tényezőkre (mint pl. a termelékenység és a jövedelmezőség növelése) korlátozódnak, pedig számos vállalat esetén ezek a szempontok csak csekély optimalizációs lehetőséget kínálnak.

A szervezeti fejlesztés értelmében vett evolúciós változás

A szervezeti fejlesztés (SZF) koncepciója kétség kívül nem az a kérdéskör, amelyet az időnként divattá váló majd ismét feledésbe merülő témák közé sorolhatnánk (lásd részletesebben: Kieser 1996, Shapiro 1996). A szakirodalom csaknem fél évszázada, a Második Világháborút követő időszaktól kezdődően dokumentálja az ezen koncepció körül kialakult vitákat és a koncepció folyamatos továbbfejlődését. Az SZF egyes képviselőit ugyan meglehetősen nagy különbségek jellemzik a súlypontozás terén, mégis általános az a felfogás, hogy az SZF-en („Organizational Development”, „Planned Organizational Change”) a szociális rendszerek változási folyamataihoz szükséges részletes tervezési, kezdeményezési és megvalósítási koncepciót értik (Thom 1992, Sp. 1478). Ezen evolúciós változási koncepciói hívei azt a nézetet vallják, hogy a szociális-technikai rendszer tagjai beállítottságának, értékeinek és magatartásformáinak kell megváltoznia, mielőtt a rendszer (intézményes értelemben vett szervezet) saját maga képes lesz a változásra. A változáskezelés ezen megközelítésének az az emberképzési az alapját, melynek középpontjában a fejlődés- és tanulóképes, valamint felelősségvállaló ember mint vállalati munkaerő áll (Douglas McGregor Y-elméletének megfelelően).

A Szervezeti Fejlesztés Társaság-(GOE) az SZF fő irányelvét, ...a szervezetek és az azokban tevékeny emberek hosszú távra kialakított, az egész szervezetre kiterjedő fejlesztési és változási folyamatoként határozza meg. A folyamat lényege az, hogy a közvetlen együttműködés és a gyakorlati tapasztalat útján valamennyi érintett tanul. Célja a szervezet teljesítőképségeinek és a munkakörülmények minőségének (humanitás) egyidejű javítása” (Goe 1980).

Ez a definíciós javaslat egyben körvonalazza az SZF normatív kiindulási pozícióit. A szervezet tagjainak azonosulniuk kell a változásokkal. A belső és a külső tanácsadóknak (change agents) a változások során csak segítőként szabad közreműködniük, azaz nem léphetnek fel a változást meghatározó személyekként. Ezt az alapelveket nyomatékosítja a „segítségnyújtás a saját erőből történő problémamegoldáshoz” (mely kizárja a szakértőktől való függőségi viszonyt), valamint a „tegyük az érintetteket résztvevőkké” (azaz a változás által érintett személyek aktív szerepvállalása a változási folyamatban) tézis. Az SZF így kíván hozzájárulni a munkakörülmények demokratizálásához. Meg kell szüntetni a szükségtelen hierarchikus megkülönböztetéseket, a szervezetben fennálló hatalmi viszonyokat kiegyenlítettebbé (partneribbé) kell tenni, a kölcsönös bizalom légkörének megvalósítására kell törekedni.

A részletes SZF koncepciók strukturális és személyzeti megközelítést is tartalmaznak. A *strukturális* megközelítés arra tesz kísérletet, hogy a szervezeti szabályozás megváltoztatásával (a szervezeti terv, illetve az egyes szerepleírások megváltoztatásával) kedvező keretfeltételeket biztosítson az SZF céljainak eléréséhez. A *személyzeti* megközelítés az alkalmazottak szempontjából vizsgálja a kérdést, és továbbképzési intézkedések (személyzeti fejlesztés) útján fejleszti képességeiket annak érdekében, hogy meg tudjanak birkózni a változásokkal, illetve támogatni tudják azokat. Nem fér kétség ahhoz, hogy az SZF céldimenzióihoz (gazdasági és szociális hatékonyságához) a strukturális és a személyzeti szempontú megközelítés kombinációjára van szükség.

Az SZF folyamatok különböző szakaszokban valósulnak meg. A kezdeti szakaszt a szociális rendszer „felolvasása” („unfreezing”) jellemzi. Ekkor megkérdőjelezzik a rendszer tagjainak beállítottságait, értékeit és magatartásformáit, illetve vizsgálatnak vetik alá őket abból a szempontból, hogy mennyire alkalmasak rendszercélok elérésére (teljesítmény és fejlődőképesség, humanitás). A tulajdonképpeni változásra a második szakaszban kerül sor („moving”), ekkor próbálják ki, illetve gyakorolják be az új viselkedésformákat, szervezeti szabályozásokat stb., majd – a tanulási folyamatokat követően – céltudatosan rögzítik azokat. Ugyanakkor minden változási folyamatot bizonyos mértékig le is kell zárni, de az is világos, hogy ezzel nem érkezőnk el a folyamat definitív végéhez – legalábbis nem olyan értelemben, hogy ezzel megszűnne a mozgásképesség. Mindazonáltal szükség van az új, hivatalosan elismert magatartásformák és szervezeti szabályok stabilizációjára

és konszolidációjára. Így kell tehát értelmezni az utolsó szakasz némileg félreérthető megnevezését, azaz a „refreezing” szót.

Az SZF koncepció felteszi azt a kérdést, hogy a hierarchia mely pontja képezi az átfogó, végső soron a teljes szociális rendszert magában foglaló változási folyamat legkedvezőbb kiinduló pontját. Az SZF képviselői által adott válasz meglehetősen eltér a BR-t támogatók felfogásától. Amíg ugyanis a BR számára csak a csúcsponttól lefelé haladás elve jöhet szóba, addig az SZF ebből a szempontból lényegesen több variációs lehetőséget kínál. Attól függően, hogy a változás segítésére alkalmas tényezők milyen kiindulási helyzetben vannak, illetve aszerint, hogy milyenek a vállalat belső telephelyi adottságai, az SZF-koncepció közel sem pusztán a csúcsponttól lefelé haladás irányát ismeri, hanem a fordított irányt („bottom-up”), vagy azt is, hogy a változás egyszerre két kiinduló ponton – a hierarchia felső és alsó pontján – egyszerre kezdődjön (ún. bipoláris stratégia). A változási folyamat ezen kívül kezdetét veheti a hierarchiarendszer több pontján is, különböző szakterületeken és hierarchiaszinteken (Multiple Nukleus-Strategie), vagy ékhez hasonlóan kiindulhat a hierarchia középpontjától és átterjedhet a szociális rendszer határos rétegeire (ékstratégia).

Az SZF sokoldalú módszereinek és technikáinak részletes elemzésére a jelen tanulmány keretein belül nincs mód (Thom 1992 és az ott idézett irodalom; a gyakorlatban alkalmazott SZF-technikák vonatkozásában Cantin/Thom 1996, 100. oldal).

Tudományos vizsgálatok (t. k. Hofstede 1993) derítettek fényt arra, hogy a vállalkozások csak akkor érik el a sikeres nemzetköziséget, ha interkulturális értékenyességet képesek kifejleszteni magukban. Az SZF gondolati tartalma más kultúrkörnyezetben megvalósult speciális kialakítási formákat is ismer (pl. Kaizen, Japán). Az SZF nem értelmezhető pusztán eszközként a szervezetek interkulturális kompetenciájának kifejlesztéséhez, hanem saját magának is nyitottnak kell lennie a más kultúrákból érkező kezdeményezések felé.

Az SZF megközelítés egyik leglényegesebb változásának tekinthetjük a tanuló szervezet, illetve a szervezett tanulás koncepcióját.

Ennek során az a cél, hogy növeljük és megváltoztassuk a szervezeti érték- és tudásbázist, valamint javítsuk a problémamegoldási és cselekvési kompetenciát. Az egyén tudásának kollektivizációja – a szervezet tagjainak hajlandóknak kell lenniük arra, hogy tudásukat a szervezet rendelkezésére bocsássák – és a kollektív tudás

intézményesítése által a szervezet támogatja a folyamatos és teljes mértékű tanulást. A tanuló szervezet a szervezeti kultúra jelentős továbbfejlesztését testesíti meg (Senge 1997).

A változáskezelés szélsőséges megközelítési módszereinek összehasonlítása

A forradalmi és az evolúciós változás e rövid bemutatása után az 1. táblázat különböző szempontok alapján hasonlítja össze a két módszert. Az összehasonlítás nem csak a definíciókra, illetve az osztályozásra vonatkozó kijelentéseket tartalmazza, hanem a szerző értékelését is (tartalmazza pl. a két módszer erősségeit és gyengéit). Ezen szinopszis egy összetevőjét, azaz a változási folyamat résztvevőinek „szerepét”, a következő fejezet taglalja részletesen.

A két megközelítési mód célszerűségének megítélésében sok tényező játszik szerepet. Alapvető jelentőségűek az emberképben és a döntési jogkör értelmezésében fellelhető különbségek. A szélsőséges változási koncepciók helyzeti igazságosságát elsősorban annak a válságfajtának az alapján lehet megítélni, amely a szociális rendszerre jellemző.

Míg a likviditási válságban az SZF semmiképp sem jelenthet komoly alternatívát a BR-hez képest, addig a stratégiai válságban elegendő lehetőség marad arra, hogy érvényesítsük az SZF-elveket és a megfelelő technikákat. A sikerválság esetén kerül sor a tulajdonképpeni döntésre a válságkezelő módszer kiválasztása szempontjából. Döntő szerepet játszhat az SZF és a BR módszer közötti választás szempontjából a változást segítő emberképe, valamint az üzemi és személyi feltételek mértéke.

A változáskezelés segítői

A változási folyamatok sikere szempontjából a tapasztalatok alapján különösképp az aktív és passzív résztvevők motiváltsága és képzettsége bizonyult nagy jelentőségűnek (Hall/Rosenthal/Wade 1994). Mindkét szélsőséges koncepció differenciált „forgatókönyvet” tudott kifejleszteni a „change management” szerepeire. A rendkívül sokféle szakkifejezés használata ugyanakkor megtévesztő. A legjobb összehasonlítási alapot a Witte által (1973-ban) és Hauschildt/Chakrabarti által (1998-ban) kidolgozott változássegítő modell kínálja. Az ezen az alapon végzett összehasonlítás során el kell tekintenünk a szerepek részletes leírásától.

A változáskezelés szélsőséges megközelítési módszereinek összehasonlítása

Szemponatok	Business Reengineering	Szervezeti fejlesztés
A módszer eredete	Mérnöki tudományok/tanácsadói gyakorlat (menedzsmentorientált)	Szociálpszichológia/tanácsadói gyakorlat (szociális beállítottság)
Alapgondolat	A vállalatok vagy vállalati folyamatok alapvető átgondolása és radikális átalakítása (forradalmi változás)	A szervezetek és az azokban tevékeny emberek hosszú távra kialakított, az egész szervezetre kiterjedő fejlesztési és változási folyamat (evolúciós változás)
Normatív alappozíciók (kiválasztás)	<ul style="list-style-type: none"> - Diszkontinuitáson alapuló gondolkodás (pl. szakítás az addigi struktúrákkal) - Okkeresés (Miért?) - A meggyőzött személyek részessé tétele 	<ul style="list-style-type: none"> - A rendszer tagjait onnan mozdítja el, ahol állnak - Segítségnyújtás a saját erőből történő problémamegoldáshoz - Tegyük az érintetteket résztvevőkké - Demokratizálás és a hierarchia megszüntetése
Emberkép	Az X elmélet tendenciája (a változási folyamat során)	Y elmélet (a változás folyamatára és az azt követő együttélésre)
A változás jellemzése	<ul style="list-style-type: none"> - Mélyreható és átfogó változás - Diszkontinuitás - A változás erős hullámokban történik 	<ul style="list-style-type: none"> - Tartós tanulási és fejlesztési folyamat - Kontinuitás - A változás apró lépésekben történik
Idősík	Többéves folyamat, nyomás gyakorlása a gyors siker érdekében (mennyiségileg kifejezhető nagyságrendekben)	Hosszú távú folyamat, türelem és nyitottság (pl. a saját dinamika érdekében)
A változás tárgya	A teljes vállalkozás, illetve annak központi folyamatai	A teljes vállalkozás, illetve annak részterületei
Célok	A gazdaságosság lényeges és tartós növelése (gazdasági hatékonyság)	A gazdaságosság növelése (gazdasági hatékonyság) és a humanitás növelése (szociális hatékonyság), célja tehát a szervezet túlélőképessé és emberileg vonzóvá tétele
Alkalmazás a következő válságfajták esetén	<ul style="list-style-type: none"> - Likviditási válság - Sikerválság 	<ul style="list-style-type: none"> - Sikerválság - Stratégiai válság
Változási stratégiák (Alkalmazási pontok a hierarchiában)	<ul style="list-style-type: none"> - A csúcsponttól lefelé haladás irányvonala 	<ul style="list-style-type: none"> - A csúcsponttól lefelé haladás irányvonala - Az alaptól a felfelé haladás irányvonala - Bipoláris stratégia - Ékstratégia - Multiple-nukleus-stratégia
A megközelítés elemei	<ul style="list-style-type: none"> - A központi folyamatok újraszervezése a piaci stratégiának megfelelően - A szervezeti struktúrák/munkakörök meghatározásának megfelelő módosítása (pl. értékképző és ügyfélközpontú beállítottság) - Korszerű információs technológiák alkalmazása - Személyzeti fejlesztő és jutalmazó eljárás 	<ul style="list-style-type: none"> - Strukturális és személyzeti megközelítés (a szervezeti struktúrák újraformálása, valamint az emberek beállítottságának és magatartásformáinak megváltoztatása, egyéni és csoportos továbbképzési intézkedések)

Szerepek	<ul style="list-style-type: none"> - Leader (döntéshozó) - Process Owner (folyamati segítő, folyamat-felügyelő értelemben) - Reengineering Team - Steering Committee (döntéshozó és szakmai segítőkből áll) - Reengineering Czar (szakmai segítő) 	<ul style="list-style-type: none"> - Change Agent (tanácsadói értelemben vett szakmai és folyamati segítő) - Client system (reorganizált terület) - Change Catalyst (döntéshozó segítő)
Erősségek	<ul style="list-style-type: none"> - Lehetőség az újrakezdesre - Esély a gazdaságosság határozott javítására - A változás gyorsasága - A változás érdekében hozott intézkedések koncepcionális egységessége (áttekinthető folyamati perspektíva) - Lényeges a kompetenciák kiterjesztése a „folyamati specialisták” javára 	<ul style="list-style-type: none"> - A természetes változásnak köszönhetően szociális összeegyeztethetőség - A rendszer tagjai fejlődési képességének figyelembe vétele - Az önmenedzsmet és az önszervezés támogatása - Hosszú távú előretekintés - A változást gátló tényezők elkerülése/csökkenése
Gyengeségek (veszélyek)	<ul style="list-style-type: none"> - A változás szakaszát instabilitás jellemzi - Idő- és cselekvési kényszer, t. k. kényszer a rövid távú eredményjavítás érdekében - Az alternatív változásstratégiák kizárása (a csúcsponttól lefelé mutató irányú stratégiához képest) - Csekély szociális összeegyeztethetőség (kevésbé érzékeny a váltással szemben felmerülő ellenállások iránt) 	<ul style="list-style-type: none"> - A reakciósebesség részben nem kielégítő - Az SZF-folyamat részeseinek szociális kompetenciájával szemben támasztott rendkívül nagy elvárások - Kompromisszumkeresési kényszer - Kevés lehetőség a népszerűtlen de szükséges döntések végrehajtására (A tartalékok eltolódására és a kompetenciák áthelyeződésére vonatkozó döntési összetevő alábecsülése)

A **döntéshozó** (BR = leader, SZF = change catalyst) a hierarchiában elfoglalt magas pozíciója révén jogosult a változási folyamat legitimálására, a szükséges tartalékok rendelkezésre bocsátására és arra, hogy áthidalja a rendszer esetleges adott jogköri felosztásból adódó korlátait. A BR-módszer esetén a döntéshozó kezdeményező feladatát a legfelső vezetés látja el (a csúcsponttól lefelé mutató irányba haladás stratégiája). Az SZF esetén a „change catalyst” gyorsíthatja, illetve lassíthatja is a változási folyamatot. A folyamat lassítására mindenekelőtt azért van lehetőség, mert felismerhető a szociális rendszer túlzott igénybevétele.

A **folyamatsegítő** (BR = process owner, SZF = change agent) az a személy, akinek feladatait igényesen kell ellátnia. Feladatai közé tartozik többek között, hogy kialakítsa a változást levezénylő csoportot (change team), elhárítsa a bürokratikus beavatkozásokat és ösztönözze, illetve motiválja a változási folyamatban érintetteket. A folyamatsegítők látják el a változási folyamatban a központi koordinációs és kommunikációs feladatokat. Ezek közé tartozik a változás aktuális helyzetéről történő folyamatos tájékoztatás, illetve a folyamat javítására tett javaslatok, illetve a kritikák befogadása és feldolgozása. Az SZF-módszer folyamatsegítőinek magas fokú szociális kompetenciával és megfelelő technikákkal kell ren-

delkezniük. A BR-módszer folyamatsegítője (process owner) végső soron inkább egy meghatározott folyamat felelősenek tekinthető, mint a változási folyamat tanácsadójának. Mindenekelőtt természetesen a rendszer tagjainak gondolkodását és eljárását kell ráhangolnia az új folyamatokra. Ebben nyújt segítséget a „reengineering team”.

Végül minden változáskezelés során szükség van **szaksegítőkre** (BR = reengineering czar, SZF = a client system-mel kapcsolatban álló change agent). A szaksegítő feladata az, hogy rendelkezésre bocsássák a változásokhoz szükséges szakmai eszköztárat. Ebbe a körbe tarthat a változási technikák (folyamtelemzés, kreativitási technikák, csoportdinamikai gyakorlatok) ismerete és a problémamegoldáshoz szükséges konkrét szaktudás. Az SZF-módszer során a szaktudás nem csak a change agent-re korlátozódik, hanem tudatosan aktivizálódik a client system-ből, a megváltoztatandó rendszer tagjaiból. A BR keretében a szakmai segítő egyik kiemelt fontosságú feladata, hogy rendelkezésre bocsássa az új információs és kommunikációs technológiákat.

Fontos, hogy a különböző feladatköröket ellátó segítő a változási folyamat során összeszokott csapatként hatékonyan működjenek együtt. Gyakran előfordul, hogy a segítők között az előnyös beosztás érdekében nem

határoznak meg alá-, illetve fölérendeltségi viszonyokat. Részben ez az oka annak is, hogy szabad teret kell biztosítani arra, hogy a segítők az együttműködés során megtalálják a leghatékonyabb formát. Másrészt a segítők szerepeinek meghatározása során tudatos alakításra van szükség, ami úgyszintén vonatkozik a megfelelő szerepekre szánt személyek kiválasztására és a kiválasztott központi személyek együttműködésének támogatására a változási folyamatban (pl. a projektszervezetekben és az irányító bizottságokban). Egyszerűbben fogalmazva arról van szó, hogy a változási folyamatot a vállalat vezetésének erőteljesen támogatnia kell, a folyamatért felelős szociális illetőségű személyeknek pedig kifejezetten elő kell segíteniük, továbbá a szakmailag jártas szakembereknek legjobb tudásuk szerint kell eljárniuk a folyamat levezetése során.

Ha egy pillantást vetünk a svájci vállalatok és közigazgatási szervek szervezési gyakorlatára (Cantin/Thom 1996, 121 oldaltól folytatódólagosan) kiderül, hogy gyakran töltik be a folyamat- és szakmai segítő szerepét külön-külön, illetve kombináltan is. Sokkal tartózkodóbbak voltak a megkérdezett személyek viszont akkor, amikor arról kellett nyilatkozniuk, hogy magukat döntési jogkörrel felruházott segítőnek tekintik-e. Mindenesetre a gyakorlattal foglalkozók jobban tudatában voltak a szervezeti (át-)alakítás folyamatában a hatalmi dimenzióknak, mint a „szervezés/vezetés” szakos, szintén megkérdezett egyetemi tanárok. Utóbbiak a szervező jövőbeni szerepkörének behatárolása során inkább a „puhább” szerepeket (change agent, belső tanácsadó, integrátor és moderátor) emelték ki.

Ezért aztán akár egy reálpolitikai kézikönyv fejezetéhez is hasonlíthatnánk a BR-szerzőpáros Hammer és Champy leírását a leader, azaz a döntési jogkörrel felruházott segítő személyéről. Eszerint a leadernek rendelkeznie kell a megragadó szónok képességével, illetve szankcionáló képességekkel (látványosan kell tudnia alkalmazni a dicséret és a megrovás eszközét). Szükség esetén képesnek kell lennie továbbá az ellenállás megtörésére is, amit a következő idézet is alátámaszt: „Szóljatok nekem, amennyiben valaki utatokat állja. Majd én kezelésbe veszem.” (Hammer/Champy 1994, 136. oldal)

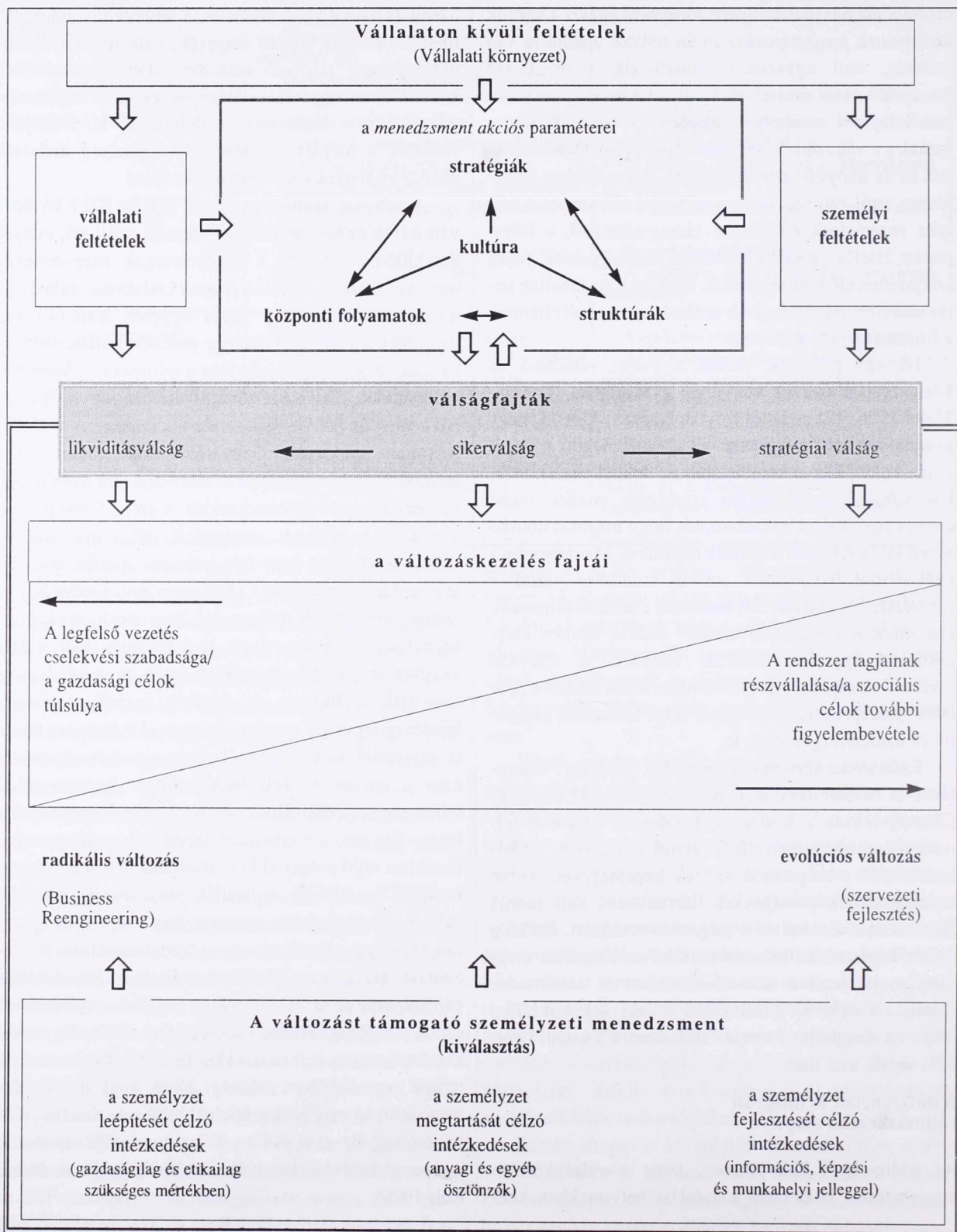
A differenciált és integrált változáskezelés alapelve

Az eddigiekből kiderülhetett, hogy a válságkezelés meglehetősen különböző kiindulási helyzetekben kez-

dődhet és ennek megfelelően nagyon sokféle változata létezhet. A további kutatómunka szempontjából eredménytelenség, ha az adott intézmény belső és külső üzemi és személyzeti feltételei, a különféle válságfajták mint a változást kiváltó tényezők, valamint a változásmenedzsment alapvető eszközei (akciós paraméterei) közötti összefüggéseket világítjuk meg, és tapasztalatokon alapuló kijelentéseket dolgozunk ki a helyzet, valamint a helyzet kezelésére alkalmazható eszközök közötti viszonyra vonatkozóan. (1. ábra)

A változás szélsőséges fajtái (BR és SZF) között a változások egész sor átmeneti formája található, melyek megkülönböztetésére a rendszertagok részvételének mértéke, illetve a legfelső vezetés cselekvési szabadsága alapján van lehetőség. Ezzel egyenes arányban kap hangsúlyt a gazdasági és/vagy szociális hatékonyság és hatásosság. A válság fajtája jelzi a változás sürgősségét és radikalitását, illetve szélsőséges esetben azt is, hogy a BR-t vagy az SZF-et célszerű-e alkalmazni. A változási folyamat gyakorlati megvalósításának sikere nagy mértékben függ a személyzeti menedzsment terén hozott változástámogató intézkedésektől. A személyzeti fejlesztést és a személyzet megtartását célzó már említett intézkedéseken (a különféle válságok esetére részletebben lásd Hertig 1996) kívül, nem hanyagolhatók el a személyzeti leépítés differenciált koncepciói. A változást segítőknél elkerülhetetlenül foglalkozniuk kell a személyzeti leépítéssel oly módon, hogy ne csorbuljon az érintettek méltósága, és további foglalkoztatásukra lehetőség legyen a munkaerőpiacon. Az üzemgazdasági szempontból hatékony és hatásos gondolkodásmódot ezen a ponton ki kell terjeszteni az osztályszociális felelősség perspektíváira. A change menedzsment elsődleges célja nem a személyzeti leépítés, hanem a munkatársakban rejlő potenciál felszabódítása (BR = empowerment, SZF = fejlődés- és tanulóképes emberek), melynek célja a vállalatok fokozott versenyképessége több igénycsoport – így a munkatársak – jövedelemforrásának biztosítása érdekében. (A Hewlett-Packard munkatársai például kulcspozíciókat töltöttek be a vállalati átalakítások során, v.ö. Wargin/Feurer/Kirn/Bürgel 1997). Ugyanakkor hatékony, a fejlesztésekkel és újításokkal szemben nyitott vezetőkre van szükség ahhoz, hogy a változásmenedzsment meg tudja felelni többdimenziós célkitűzéseinek. Ezzel együtt a vállalati-gazdasági képzésnek is újszerű kihívásokkal kell szembenéznie (v. ö. Dubs, Rolf 1996).

A változáskezelés eszközszerkezete



Felhasznált irodalom

- Bullinger, H.-J./Wiedmann, G.-Niemeier, J.*: Business reengineering. Stuttgart 1995
- Cantin, F./Thom, N.*: Organisationsarbeit in der Schweiz (A szervezési munka svájci gyakorlata), 2. Aufl., Glattbrugg 1996
- Demmer, C./Gloger, A./Hoerner, R.*: Erfolgreiche Reengineering-Praxis in Deutschland (A sikeres reengineering gyakorlata Németországban). Düsseldorf und München 1996
- Doppler, K./Lauterburg, Ch.*: Change Management. Frankfurt/Main und New York 1994
- Dubs, R.*: Unternehmerischer Wandel (Vállalatok változásban). In: Unternehmerischer Wandel, hrsg. v. P. Gomez et al., Wiesbaden 1994, S. 85–104.
- Dubs, R.*: Betriebswirtschaftliche Ausbildung in der Herausforderung (Az üzemgazdászok képzésének kihívásai). In: Die Unternehmung (A vállalkozás), 50. Jg. 1996, Heft 5, 305–324.
- Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE) e. V.*: Leitbild und Grundsätze (Vezetésközpont és alapelvek). Gründungsveranstaltung vom 4. Juni 1980
- Greiner, L.*: Evolution and Revolution as Organizations Grow. In: Harvard Business Review, 50. Jg. 1972, Heft 4, S. 37–46.
- Hall, G./Rosenthal, J./Wade, J.*: Reengineering: Es braucht kein Flop zu werden (Az eredménytelenség elkerülhető). In: Harvard Business Manager, 16. Jg. 1994, Heft 4, S. 82–93.
- Hammer, M./Champy, J.*: Reengineering the Corporation. New York 1993
- Hammer, M./Champy, J.*: Business Reengineering. Frankfurt/Main und New York 1994
- Hauschildt, J./Chakrabarti, A. K.*: Arbeitsteilung im Innovationsmanagement (Munkamegosztás a fejlesztési managementben). In: Zeitschrift Führung und Organisation (Vezetés és szervezés c. folyóirat), 57. Jg. 1988, Heft 6, S. 378–388.
- Hertig, P.*: Personalentwicklung und Personalerhaltung in der Unternehmungskrise (A személyzet fejlesztése és megtartása vállalati válság idején). Bern u. a. 1996
- Hofstede, G.*: Organisationsentwicklung in verschiedenen Kulturen (A szervezeti fejlesztés gyakorlata különböző kultúrákban). In: Organisationsentwicklung für die Zukunft (Szervezeti fejlesztés a jövőért), hrsg. v. Gerhard Fatzer, Köln 1993, S. 327–348.
- Homburg, C./Hocke, G.*: Change Management durch Reengineering? (Change management reengineering által?) In: Zeitschrift Führung und Organisation, 67. Jg. 1998, Heft 5, S. 294–299.
- Kieser, A.*: Moden & Mythen des Organisierens (A szervezés divatai és mítoszai). In: Die Betriebswirtschaft (Üzemgazdaság), 56. Jg. 1996, Heft 1, S. 21–39.
- Krüger, W.*: Transformations-Management. In: Unternehmerischer Wandel, hrsg. v. P. Gomez et al., Wiesbaden 1994, S. 199–228.
- Kubicek, H./Thom, N.*: Umsystem, betriebliches (Üzemi környezet). In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft (Az üzemgazdaság kézikönyve), 4. Aufl., hrsg. v. E. Grochla/W. Wittmann, Stuttgart 1976, Sp. 3977–4017.
- Müller, R.*: Krisenmanagement in der Unternehmung (Vállalati válságkezelés), 2. Aufl., Frankfurt/Main u. a. 1986
- Osterloh, M./J.*: Prozessmanagement als Kernkompetenz (A folyamatmenedzsment mint központi kompetencia), 2. Aufl., Stuttgart 1998
- Shapiro, E. C.*: Trendsurfen in der Chefetage (Trendváltás vezetői szinten). Frankfurt/Main und New York 1996
- Senge, P. M.*: Die fünfte Disziplin (Az ötödik szakterület), 4. Aufl., Stuttgart 1997
- Thom, N.*: Organisationsentwicklung (Szervezeti fejlesztés). In: Handwörterbuch der Organisation (A szervezés kézikönyve), hrsg. v. E. Frese, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1477–1491.
- Wargin, J./Feurer, R./Kirn, B./Bürgel, O.*: Der Mensch im Mittelpunkt (Középpontban az ember) – Konzepte des Management von Veränderungsprojekten bei Hewlett-Packard. (A változások kezelésének vezetési koncepciói a Hewlett-Packardnál) In: Change Management, hrsg. v. M. Reiss/L. von Rosenstiel/A. Lanz, Stuttgart 1997, S. 347–362.
- Witte, E.*: Organisation für Innovationsentscheidungen (Fejlesztési döntések szervezése). Göttingen 1973